

УПРАВЛІННЯ В НАФТОГАЗОВОМУ КОМПЛЕКСІ УКРАЇНИ

9. Проценко А. Н. Об основных принципах и механизмах управления региональной безопасностью / А. Н. Проценко // Научный журнал „Проблемы анализа риска”. – 2006. – Том 3. – № 3. – С. 256-292.

10. Хлобистов Є. В. Екологічна безпека трансформаційної економіки / РВПС України НАН України; відп. ред. Дорогунцов С. І. / Є. В. Хлобистов. – К.: Агенство „Чорнобильінтерінформ”, 2004. – 336 с.

11. Кушлик О. Ю. Стратегічний аспект в управлінні підприємств нафтогазового комплексу / О. Ю. Кушлик, Г. С. Степанюк // Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. – 2010. – №1(1). – С. 53-55.

12. Бойко В. С. Розробка та експлуатація нафтових родовищ: підруч. / В. С. Бойко – [3-є допов. вид.]. – К.: „Реал-Принт”, 2004. – 695 с.

13. Степанюк Г.С. Еколого-економічний реінжиніринг техногенно небезпечних підприємств як інструмент реалізації стратегії регіонального розвитку / Г.С. Степанюк // Моделювання регіональної економіки: Зб. наук. праць. – Івано-Франківськ: Плай, 2009. – №2(14). – С. 123-129.

УДК 658.012.45

Швидкий Е. А.

ПРО РЕЗУЛЬТАТИ ВПРОВАДЖЕННЯ В ПРАКТИКУ УПРАВЛІННЯ ДК «ГАЗ УКРАЇНИ» НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ» ЕЛЕМЕНТІВ ТОТАЛЬНОГО КОНТРОЛІНГУ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

Анотація. У статті розглянуто основні заходи із впровадження в практику управління діяльністю Дочірньої компанії «Гпз України» НАК «Нафтогаз України» елементів тотального контролінгу бізнес-процесів, як необхідної складової інтелектуалізації системи менеджменту, а також приведені таблиці з інформацією про результати діяльності компанії протягом останніх шести років. Аналіз інформації демонструє очевидний зв'язок між покращанням показників і характеристик діяльності компанії як реакції на запровадження системи тотального процес-контролінгу.

Ключові слова: бізнес-процес, контролінг, інтелектуалізація, управління.

The summary. The article reviews the basic steps of implementation in practice of management of a subsidiary "GPP Ukraine" "Naftogaz Ukraine" elements of total controlling of business processes as a necessary component of intellectualization management system and given a table with information about the performance of the company over the past six years. Analysis of data shows the clear relationship between performance improvement and performance of the company as a reaction to the introduction of total process-controlling.

Keywords: business process, controlling, intellectualization, management.

Анотация. В статье рассмотрены основные меры по внедрению в практику управления деятельностью дочерней компании «ГПЗ Украины» НАК «Нафтогаз Украины» элементов тотального контроллинга бизнес-процессов, как необходимой составляющей интеллектуализации системы менеджмента, а также приведены таблицы с информацией о результатах деятельности компании в течение последних шести лет. Анализ информации показывает очевидную связь между улучшением показателей и характеристик деятельности компании как реакции на внедрение системы тотального процесс-контроллинга.

Ключевые слова: бизнес-процесс, контроллинг, интеллектуализация, управления.

Постановка проблеми. Перед Дочірньою компанією «Газ України» (ДК) з моменту її створення за рішенням Спостережної ради Національної акціонерної компанії «Нафтогаз України» від 26 грудня 2000 року шляхом реорганізації дочірньої компанії «Торговий дім «Газ України» НАК «Нафтогаз України» та Головного управління з

експлуатації систем газопостачання природного та скрапленого газу «Головпобутгаз» ДК «Укртрансгаз» НАК «Нафтогаз України» були поставлені наступні завдання:

- впровадження заходів з енергозбереження та зменшення енергоемності виробництва;
- забезпечення темпів розвитку капітального будівництва та реконструкції газових мереж за рахунок використання передових технологічних процесів, матеріалів і обладнання;
- повсюдне забезпечення встановлення засобів обліку газу;
- забезпечення своєчасних та повних розрахунків за спожитий природний газ [1].

Керуючись Законом України «Про засади функціонування ринку природного газу» (№2467-VI від 08.07.10), яким визначено правові, економічні та організаційні засади функціонування ринку природного газу, ДК сьогодні реалізує комплекс правовідносин, які виникають у процесі купівлі-продажу природного газу, надання послуг з його транспортування, зберігання, розподілу та постачання споживачам різних категорій.

За останні 10 десяти років діяльності ДК реалізувала з ресурсів Національної акціонерної компанії «Нафтогаз України» близько 450 млрд. м³ природного газу, в тому числі: понад 165 млрд. м³ природного газу – населенню, близько 10 млрд. м³ – бюджетним організаціям, понад 84 млрд. м³ – підприємствам теплової енергетики, близько 128 млрд. м³ – промисловим споживачам, близько 24 млрд. м³ – підприємствам електроенергетики, понад 30 млрд. м³ – енергогенеруючим підприємствам м. Києва. За цей же час ДК забезпечила зростання грошових надходжень за спожитий природний газ і на виконання постанов Кабінету Міністрів України провела розрахунків на суму біля 35 млрд. гривень [1, 2].

Однак, проблеми із забезпеченням національного господарства природним газом в значній мірі залишаються невирішеними, що робить дослідження в напрямку удосконалення бізнес-процесів, які протікають в рамках компанії, актуальними і доцільними.

Аналіз досліджень і публікацій з проблеми. Пошуку можливостей удосконалення діяльності підприємств на основі використання процесних підходів до управління [3], комплексного аналізу окремих бізнес-процесів (БП) [4] та їх крос-функціональних послідовностей (КФБП) [5] з використанням інноваційних технологій контролінгу бізнес-процесів присвячено багато праць і методик як зарубіжних, так і вітчизняних авторів, частина з яких була узагальнена авторами в роботах [6, 7]. Однак, прикладів їх практичного використання в умовах діяльності реальних бізнес-структур і, що головне, отриманих результатів дуже мало.

Цілі статті. Продемонструвати результати використання в практичному управлінні ДК «Газ України» елементів концепції інтелектуалізації управління на основі тотального процес-контролінгу.

Виклад основного матеріалу. Зміст функціональних і крос-функціональних бізнес-процесів, які протікають в рамках ДК «Газ України», полягає в розробці прогнозних та планових балансів закупівлі, отримання, транспортування і розподілу ресурсу природного газу, моніторинг і оцінка балансів його реалізації споживачами всіх категорій, забезпеченні збору, контролю та узагальнення даних про обсяги фактично спожитого ресурсу природного газу основними категоріями споживачів по регіонах їх локалізації, забезпечення повних і своєчасних розрахунків споживачів за використані обсяги ресурсу, а також всебічного сприяння належній експлуатації і розвитку систем газопостачання.

В результаті попередньо виконаних досліджень і обґрунтування доцільності використання для удосконалення діяльності апарату ДК «Газ України» теоретичних засад і принципів процесного управління, ідентифікації, опису, аналізу і оптимізації управлінських, виконавчих і забезпечувальних бізнес-процесів згідно запропонованих оціночних критеріїв та економічних характеристик, нами були запропонована концепція інтелектуалізації системи управління бізнес-процесами компанії [8].

УПРАВЛІННЯ В НАФТОГАЗОВОМУ КОМПЛЕКСІ УКРАЇНИ

Спрощена діаграма наскрізного крос-функціонального бізнес-процесу з постачання ДК «Газ України» природного газу споживачам, виконана за попередньо розробленою нами в [6] методологією елементарних процесних графів, представлена на рисунку 1.

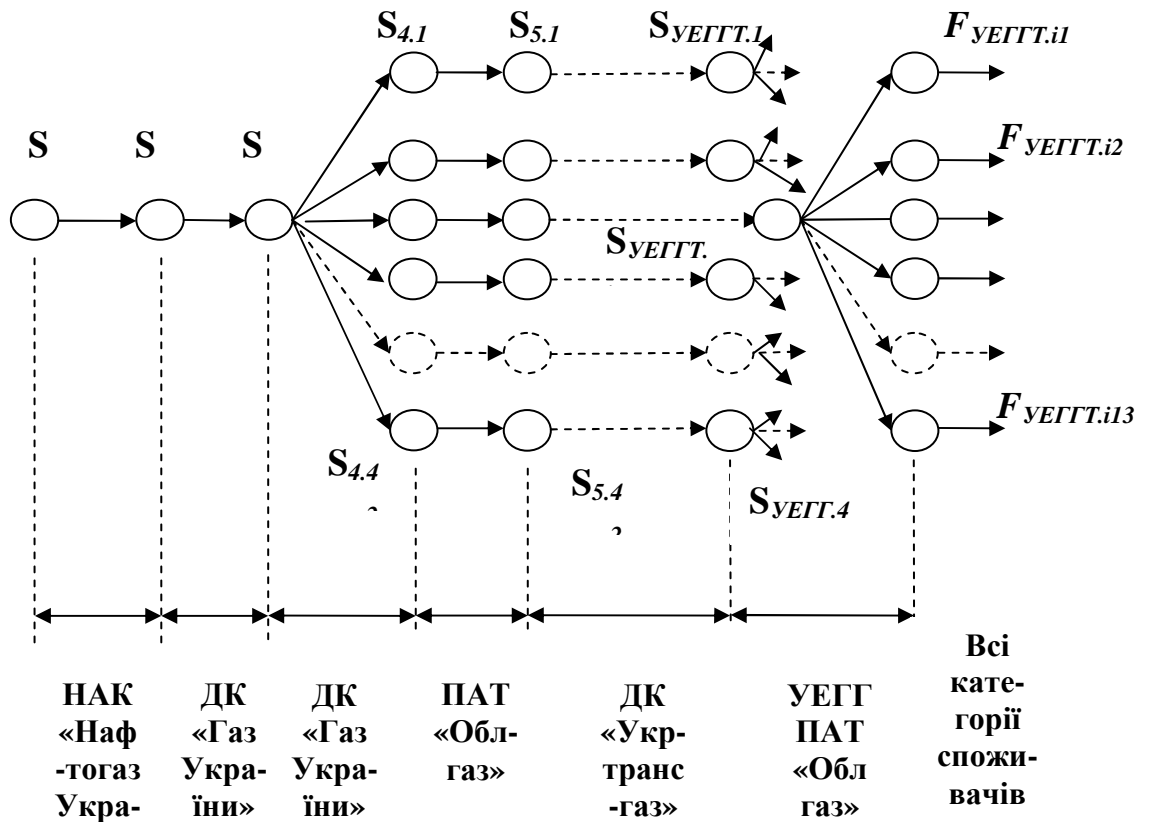


Рисунок 1 – Діаграма наскрізного крос-функціонального бізнес-процесу з постачання ДК «Газ України» природного газу споживачам

Кожен окремий бізнес-процес із представленої на рисунку 1 наскрізної крос-функціональної послідовності може і повинен бути деталізованим на рівні окремих підприємств-учасників у вигляді внутрішніх крос-функціональних послідовностей бізнес-процесів, які реалізуються їх функціональними підрозділами. Така деталізація з розподілом бізнес-процесів на управлінські, виконавчі і забезпечувальні процеси-суб'єкти і процеси-об'єкти за всіма функціонально необхідними напрямками діяльності підприємства, які виконуються на різних рівнях ієрархічної структури, може бути представлена певною сумою субпроцесів, досліджених, оцінених і оптимізованих в рамках процесів і процедур інтелектуалізації управління з використанням технології тотального процес-контролінгу [7].

Об'єктами налізу, оцінки і оптимізації у 2010 році стали:

- загальна організаційна структура ДК станом на 16.10.2009 року згідно Наказу НАК «Нафтогаз України» №403;
- розподіл функцій, обов'язків, підпорядкування і відповідальності між підрозділами і службами ДК;
- диференціація підрозділів ДК за їх приналежністю до категорій управлінських, виконавчих і забезпечувальних бізнес-процесів;
- вклад кожного підрозділу ДК в забезпечення виконання власної функції і кінцевого продукту;
- вклад кожного підрозділу чи служби в забезпечення виконання загальної мети і цілей діяльності ДК;

Будучи позиціонованою в ієрархії НАК «Нафтогаз України» в якості управлінської структури вищого рівня, яка виступає об'єктом управлінських впливів НАК і одночасно є суб'єктом управління підрозділами власної структури та (частково) регіональних ГРП-ПАТ, ДК не здійснює ніяких виробничих операцій, а її основні функції і, відповідно, бізнес-процеси полягають у генеруванні інтелектуальної продукції у вигляді управлінських рішень і адекватного документального забезпечення: прогнозування потреб, планів закупівлі, отримання, транспортування, розподілу і реалізації газового ресурсу споживачами всіх категорій, збір і порівняльна оцінка фактично спожитого ресурсу природного газу основними категоріями споживачів з прогнозами і планами та рівня розрахунків за використані обсяги ресурсу.

Аналіз стартової організаційної структури ДК, яка не була орієнтованою на використання засад сучасного процесного управління, продемонстрував ряд традиційних для подібних структур недоліків, а саме: розбалансованість зон обов'язків і відповідальності функціонерів ТОП-менеджменту ДК, відсутність диференціації бізнес-процесів за ознаками «управління-виконання-забезпечення», спричинені цим паралелізми і дискоординація в роботі частини департаментів, управлінь, відділів і секторів, низький рівень детермінованості і високий роздрібненості функцій окремих підрозділів тощо.

Цільова трансформація організаційної структури ДК вимагала ідентифікації і виділення з масиву всіх бізнес-процесів, які відбуваються в підрозділах структури ДК, бізнес-процесів основних категорій: управлінських, виконавчих і забезпечувальних.

Перелік бізнес-процесів, реалізацією яких займалися підрозділи структури ДК «Газ України» зразка 2009 року окрім управлінських нараховував 54 процеси, які виконувались в рамках 8-ми департаментів, 5-ти виділених управлінь і 5-ти виділених підрозділів. Загальна чисельність апарату ДК за цим варіантом організації діяльності її підрозділів становила 378 штатних одиниць.

Аналіз суті і змісту 54 бізнес-процесів та їх диференціація на управлінські, виконавчі і забезпечувальні дозволив прийти до висновку про те, що основою крос-функціонального бізнес-процесу ДК слід вважати наскрізну послідовність: управлінський процес-суб'єкт $S_2 \rightarrow F_2 = S_3$ та виконавчі процес-об'єкти $S_3 \rightarrow F_3 = S_{4,i}$. В рамках процес-об'єктів $S_3 \rightarrow F_3 = S_{4,i}$ департаментами, управліннями і підрозділами ДК реалізуються забезпечувальні бізнес-процеси згідно передбачених і встановлених керівництвом ДК функціональних обов'язків.

Процес-об'єкт $S_3 \rightarrow F_3$, який полягає у реалізації бізнес-процесів складання балансів, укладання договорів на постачання і, власне, реалізації замовлених ресурсів природного газу регіональним ГРП-ПАТ, виконується «Департаментом балансів та реалізації природного газу» та його двома управліннями «Реалізації природного газу промисловим споживачам та ВАТ з газопостачання і газифікації» і «Реалізації природного газу тепло- та енергогенеруючим компаніям та за договорами з філіями».

Процеси-об'єкти $S_3 \rightarrow F_{3,i} = S_{4,i}$ покликані забезпечити процес-суб'єкт $S_2 \rightarrow F_2$ і процес-об'єкт $S_3 \rightarrow F_3$ всіма необхідними для їх успішного започаткування і завершення умовами. До забезпечувальних бізнес-процесів віднесені процеси, які виконуються департаментами:

- інфраструктурного забезпечення,
- юридичного забезпечення,
- бухгалтерського обліку та звітності, перспективного розвитку, з питань безпеки; управліннями:
- забезпечення організаційної діяльності,
- господарського забезпечення,
- планово-економічного забезпечення,
- фінансового забезпечення,
- по роботі з персоналом,
- інформаційного та системного забезпечення,

- контрольно-ревізійної роботи, виділеними підрозділами:
- спеціальний відділ,
- відділ охорони праці, надзвичайних ситуацій, пожежної і екологічної безпеки та безпеки дорожнього руху,
- служба радників,
- служба автотранспорту.

Таким чином, перелік з 59 бізнес-процесів було запропоновано виконувати в рамках 6-ти департаментів, 7-ти виділених управлінь і 4-х виділених підрозділів (див. Додаток Б). Загальна чисельність апарату ДК за процесним варіантом організації діяльності її підрозділів склала 269 штатних одиниць.

Отже, скорочення штатного складу працівників апарату ДК із 378 штатних одиниць станом на 16.10.2009 року (Наказ НАК «Нафтогаз України» №403) до 269 у новій структурі, запроектованій за процесним принципом розподілу функцій, станом на 02.08.2011 року (Наказ НАК «Нафтогаз України» №293) склало 29%.

Тому цілком очевидним і незаперечним фактом процесно-орієнтованого перепроєктування структури і функцій апарату ДК слід вважати різке зростання навантаження на працівників всіх без виключення категорій, що вимагає адекватної реакції останніх у вигляді підвищення продуктивності управлінської і виконавчої праці. При цьому, традиційний перерозподіл функцій, повноважень, обов'язків і відповідальності працівників не дозволяє отримати позитивний ефект саме за цим показником. Тому використання загальних засад контролінгу і, особливо, положень запропонованої і розвинутої нами концепції тотального процес-контролінгу з використанням інформаційно-комп'ютерних технологій залишається тим інноваційним засобом, ефективність використання якого з цією метою слід довести на прикладах практичного впровадження, реалізації і отриманих результатів.

Для процедури аналізу і опису бізнес-процесів невиробничого характеру, яка вимагає усвідомлення функціонерами системи менеджменту точної картини всього комплексу діяльності, на цілком слушну думку автора робіт [9, 10] «...необхідна чітка документованість як процесів, так і системи менеджменту в цілому». З цією метою нами була розроблена і апробована процедура регламентації бізнес-процесів документообігу для функціональних підрозділів департаментів, управлінь і відділів ДК.

Регламентація процесу документообігу в рамках департаментів, управлінь і відділів включала обов'язкову ідентифікацію таких реквізитів управлінського процесу як: «джерело отримання» (кореспондент), «вхід» (вид роботи, документ), «відповідальний виконавець» (працівник/працівники підрозділу), «періодичність поступлення» і «час виконання» (часові нормативи тривалості процесу), «погодження» і «затвердження» (зміст документу), «вихід» (адресат подальшого використання і зберігання), тобто всіх реквізитів інформації, необхідної для контролінгу за окремим бізнес-процесом: адреса виконавця, необхідний вид кінцевого (інтелектуального) продукту, час його генерування (початок процесу, встановлений термін виконання, закінчення процесу), адресат призначення (наступний виконавець).

Запровадження в практику діяльності всіх структурних підрозділів ДК нових регламентів протікання бізнес-процесів привело, як уже було вказано вище, до підвищення продуктивності праці персоналу, що, однак, стало тільки непрямым підтвердженням позитивних змін в роботі ДК.

Підтвердженням справді позитивних зрушень в діяльності ДК є інформація про основні результати діяльності ДК протягом 2006 – 2011 років, приведена в Таблиці 1. Представлені в таблиці дані характеризують показники діяльності за період часу, який безпосередньо передував започаткуванню нашого дослідження (2009 р.), моменту прийняття рішення про необхідність і доцільність оптимізації діяльності структури (2010

р.) та запровадження перших рекомендацій щодо інтелектуалізації системи управління (2011 р.).

Навіть за попередніми оцінками цих узагальнених даних можна прийти до висновку про відчутні позитивні зміни в таких позиціях як «Розбалансування газу», «Нормовані втрати», «Власні потреби», які безпосередньо відносяться до компетенції керівництва ДК і відповідальності інших функціонерів системи менеджменту.

Так, станом на 01.11.2011 показник «Розбалансування газу» склав тільки 13,18% від аналогічного показника 2010 року і аж 4,32% від показника 2009 року, що свідчить про різке підвищення якості прогнозування і планування апаратом ДК потреб споживачів у природному газі і, що саме головне, налагодження зустрічного контролінгу його фактичного споживання.

З даних таблиці очевидно також, що за показником «Нормовані втрати» за 10 місяців 2011 року вони склали тільки 1,72% від попереднього 2010 року, а за показником «Власні потреби» - тільки 0,19%.

Звичайно, що на фоні цих красномовних цифр інші позитивні зміни в показниках обсягів реалізації природного газу протягом аналізованого періоду (2006 – 2011 роки) сприймаються як ординарні наслідки удосконалення якості управління.

Ще одним незаперечним підтвердженням удосконалення управління реалізацією бізнес-процесів в рамках ДК є інформація, зібрана та інтерпретована нами в таблицях 2, 3 і 4, яка характеризує результати відключень та обмеження газопостачання споживачів всіх категорій, а також обсяги вивільненого газу.

Цілком очевидно, що пікова кількість відключень і обмежень газопостачання також прийшла на 2010 рік з наступним різким зменшенням протягом 10 місяців 2011 року, що також говорить про покращання управління бізнес-процесами на рівні ДК.

Таким чином, на підставі аналізу інформації, представленої в таблицях 1, 2, 3 і 4, можна стверджувати, що процедура управління діяльністю структурних підрозділів ДК на основі традиційної парадигми «менеджмент – це мистецтво управлінської боротьби» була частково змінена на нову, яка визначає менеджмент як «технологію організації діяльності» [10] на основі запропонованої нами концепції інтелектуалізації.

Саме це забезпечило формування в ДК так званого крос-функціонального менеджменту [11], що «... дозволяє управляти бізнес-процесами за межами традиційних границь областей функціонування різних підрозділів бізнесу». При цьому, координація діяльності різних підрозділів ДК призвела до створення ефекту синергії у досягненні вищих крос-функціональних цілей (а не цілей окремих підрозділів) та реалізації загальної політики ДК «Газ України» в структурі НАК «Нафтогаз України».

Висновки. Таким чином, приведені нами основні характеристики організаційно-технологічних змін в процесах і процедурах управління діяльністю департаментів, управлінь і підрозділів ДК на основі концепції інтелектуалізації праці і технології тотального процес-контролінгу, а також отримані у вигляді реакції на ці зміни позитивні зрушення в показниках діяльності, говорять про доцільність і ефективність науково обґрунтованих і запропонованих рішень.

Однак, як досконало не була б організована структура підприємства, оптимізовані бізнес-процеси та інтелектуалізована управлінська і виконавча праця персоналу НАК, ДК, ПАТ, і т. д. ефективність процесів постачання газу продовжує зводитись нанівець недисциплінованістю споживачів природного газу.

Ця ситуація дуже влучно охарактеризована не керівником-господарником, не експертом-практиком і не науковцем, а журналістом, який охарактеризував останню як «... збиткову прибутковість», згідно з якою підприємства ТЕК (для прикладу) «... можуть постійно наголошувати на своїй збитковості, маючи при цьому непогані прибутки» [12]. Адже процедура тотального контролінгу та інтелектуалізованого управління на жаль не розповсюджується за межі підприємств – постачальників природного газу.

Таблиця 1.

Обсяги реалізації природного газу ДК «Газ України» (тис. м³)
(власне опрацювання автора)

Категорії споживачів	Роки				
	2006	2007	2008	2009	2010
Населення	17 856 574,517	16 641 169,417	17 209 261,110	16 125 441,334	16 590 242,791
Розбалансування газу	510 522,945	456 150,315	290 464,184	131 493,967	43 155,044
Бюджетні установи і організації	1 049 357,141	944 975,435	939 047,707	846 502,061	920 813,479
Комунальна теплоенергетика	8 172 123,125	8 801 506,038	8 249 408,602	8 088 352,739	8 778 425,624
Виробничо-технологічні витрати	7 227,746	-	8 013,115	8 567,695	8 779,824
Власні потреби	25 386,213	-	24 702,115	32 351,328	35 934,956
Нормовані втрати	864 458,613	-	885 123,984	1 009 298,523	974 583,632
Промислові підприємства	6 029 569,326	45 801,105	14 185 400,371	10 693 492,964	12 631 450,670
Підприємства Мінпалівенерго	1 526 325,838	-	1 053 554,777	349 455,174	668 151,961
АК «Київенерго»	3 099 555,323	1 695 577,193	2 468 433,646	2 309 976,707	3 044 378,786
Для релігійних організацій	-	-	-	5 848,470	23 207,375
Для забезпечення горіння Вічного вогню	-	-	-	-	375,067
Інші	3 372,860	-	-	-	-
Всього:	38 633 950,702	28 129 029,188	45 022 955,427	39 600 780,962	43 719 519,209

Таблиця 2.

Інформація про відключення від газопостачання промислових підприємств (власне опрацювання автора)

Рік	Всього відключено суб'єктів, одиниць	Підстава відключення			Обсяги вивільненого газу, тис. м ³ /на добу	Обмежено газопостачання		Зауваги
		Відсутність лімітів	За дорученням постачальників	За борги з ініціативи ГРП-ПАТ		Кількість суб'єктів, одиниць	тис. м ³ /на добу	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
2007	6	6	0	0	16,700	0	0,0	
2008	333	108	12	213	569,411	0	0,0	
2009	1 082	223	95	764	1 484,115	500	3 561,666	
2010	1 064	315	50	699	3 140,053	175	1 740,030	
0,5 2011	477	153	31	293	656,194	5	4,561	

Таблиця 3.

Інформація про відключення від газопостачання підприємств теплоенергетики та котелень промислових підприємств, що опалюють соціальну сферу (власне опрацювання автора)

Рік	Всього відключено суб'єктів, одиниць	Підстава відключення			Обсяги вивільненого газу, тис. м ³ /на добу	Обмежено газопостачання		Зауваги
		Відсутність лімітів	За дорученням постачальників	За борги з ініціативи ГРП-ПАТ		Кількість суб'єктів, одиниць	тис. м ³ /на добу	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
2007	0	0	0	0	0,0	0	0,0	
2008	359	261	22	76	3 039	106	564,117	
2009	1 493	1 036	143	314	6 502,115	244	2 685,195	
2010	1 377	1 118	123	136	7 564,468	186	1 782,470	
0,5 2011	1 190	1 064	74	52	6 890,317	93	933,390	

Таблиця 4.
Інформація про відключення від газопостачання підприємств господарсько-побутового ком. побуту, бюджетних організацій і населення
(власне опрацювання автора)

Рік	Госпрозрахунковий ком. побут		Бюджетні організації		Населення		Зауваги
	Всього відключено суб'єктів, одиниць	Вивільнено при цьому газу, тис. м ³ /на добу	Всього відключено суб'єктів, одиниць	Вивільнено при цьому газу, тис. м ³ /на добу	Всього відключено суб'єктів, одиниць	Вивільнено при цьому газу, тис. м ³ /на добу	
2007	13	4,000	18	2,800	4 979	45,050	
2008	4 012	446,328	1 889	562,187	46 155	642,443	
2009	9 417	746,759	2 796	558,143	107 863	1 334,718	
2010	4 293	527,505	2 028	422,477	99 626	1 636,645	
0,5 2011	6 907	425,625	2 400	716,245	82 761	1 077,685	

Тому подальші дослідження доцільно спрямувати в напрямку масштабної імплементації концепції інтелектуалізації управління в практику управління всіма суб'єктами господарювання національного господарства України.

Список використаних джерел

1. Газ України. Дочірня компанія. Національна Акціонерна Компанія «Нафтогаз України» / [Електронний ресурс] . Режим доступу : <http://www.gasukraine.com.ua/>
2. Національна Акціонерна Компанія «Нафтогаз України». [Електронний ресурс] Офіційний веб-сайт. – Режим доступу : <http://www.naftogaz.com/www/2/nakweb.nsf/>
3. Бьерн А. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования [Текст] / Андерсен Бьерн. — М.: РИА «Стандарты и качество», 2005. — 271 с.
4. Ротер М. Учитесь видеть бизнес-процессы: практика построения карт потоков создания ценности [Текст] / Майкл Ротер, Джон Шук; [пер. с англ.. Г. Муравьева; предисл. Д. Вумека и Д. Джонса. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 133 с.
5. Белайчук А. Оптимизация кросс-функциональных процессов [Текст] / А. Белайчук // [Електронний ресурс] ВМР-блог Анатолия Белайчука. – Режим доступу : <http://mainthing.ru/ru/item/417/#more-417>
6. Петренко В. П. Аналіз теоретичних засад інтерпретації процесу як об'єкта управління / В. П. Петренко, І. М. Данилюк-Черних, Л. М. Киба, Е. А. Швидкий // Збірник наукових праць «Економічні науки». Серія «Економіка та менеджмент». – Випуск 7(26). Частина 2. Редкол.: відп. ред. д. е. н., професор Герасимчук З. В. – Луцьк, 2010. – С. 355 - 365.
7. Швидкий Е. А. Контролінг – технологія ефективного управління складними ієрархічними господарськими системами [Текст] / Е. А. Швидкий, В. П. Петренко // Науковий вісник ІФНТУНГ. – 2010 р. - №3(25). – С. 153-159.
8. Швидкий Е. А. Конкурентоспроможність суб'єктів господарювання НАК «Нафтогаз України» як функція інтелектуалізації системи менеджменту / Е. А. Швидкий // Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості». – 2011. - №1(3). – С. 19 – 24.
9. Григорьев Л. Ю. Процессное управление – первые итоги и перспективы / Л. Ю. Григорьев // [Електронний ресурс] Бизнес Инжиниринг Груп. – Режим доступа : http://bigc.ru/publications/bigspb/process/process_management.php
10. Григорьев Л. Ю. Процессный подход и его роль в построении эффективной компании / Л. Ю. Григорьев, В. В. Кислова // [Електронний ресурс] Бизнес Инжиниринг Груп. – Режим доступа : http://bigc.ru/publications/bigspb/qm/stq_10_09/
11. Котельников В. Системное управление бизнес-процессами (СУБП) [Електронний ресурс] Ten3 Бизнес е-Коуч. – Режим доступа : http://www.cecsi.ru/coach/process_mgmt.html
12. Громов О. Борги за теплоносії: збиткова прибутковість / О. Громов / [Електронний ресурс] «Урядовий кур'єр», 27.01.2011. – Режим доступу : <http://www.ukurier.gov.ua/uk/articles/tecnologi/p/>